

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi merupakan pilar utama dalam memperkuat daya saing nasional di tengah dinamika persaingan global yang semakin ketat (Purba and Gultom, 2025). Globalisasi mendorong terciptanya lingkungan yang bergerak cepat, sarat dengan perubahan dan ketidakpastian, sehingga organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan bersaing yang kuat. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sekadar unsur pendukung, melainkan diposisikan sebagai aset strategis yang berperan utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Beragam organisasi, termasuk lembaga pendidikan di berbagai negara, kini dihadapkan pada tantangan untuk memperkuat budaya kerja yang kolaboratif dan solidaritas antarpegawai guna menjaga produktivitas serta kesejahteraan bersama di era globalisasi dan transformasi digital (Lilis Handayani *et al.*, 2025). Pemerintah Indonesia menempatkan pembangunan SDM sebagai prioritas strategis dalam visi jangka panjang menuju Indonesia Emas 2045 untuk mengoptimalkan potensi bonus demografi. Dalam kerangka tersebut, investasi pada sektor pendidikan, pelatihan berkelanjutan, dan pembinaan karakter menjadi strategi utama untuk melahirkan generasi tenaga kerja yang kompetitif dan berdaya saing global (Rahman *et al.*, 2024).

Indonesia memiliki sumber daya manusia yang tantangannya masih beranekaragam mendasar meskipun indikator makro menunjukkan tren positif. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada tahun 2024 mencapai 75,02 poin, mengalami peningkatan sebesar 0,63 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Penelitian terkini menegaskan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam penerapan kompetensi dan kolaborasi di banyak daerah maupun unit kerja, yang menghambat optimalisasi kinerja SDM (Sofa, 2025). Oleh karena itu, penguatan nilai budaya kerja, sinergi antarunit, serta internalisasi nilai-nilai organisasi menjadi langkah strategis dalam mengoptimalkan kualitas dan daya saing SDM di seluruh level institusi.

Tingkat organisasi, SDM unggul hanya dapat terwujud apabila terjadi perpaduan antara keahlian profesional dan nilai-nilai etos kerja yang kuat, sehingga individu mampu memberikan kontribusi optimal bagi kemajuan institusi. Oleh karena itu, perguruan tinggi memiliki tanggung jawab strategis untuk menjadikan pengembangan SDM unggul sebagai bagian integral dari kebijakan dan arah pembangunan kelembagaannya.

Upaya mewujudkan sumber daya manusia yang unggul tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga memerlukan penguatan modal sosial dan budaya organisasi yang menumbuhkan semangat kolaborasi serta solidaritas antarindividu. Nilai-nilai kerja yang menekankan kebersamaan, sikap tolong-menolong, serta keadilan menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa

SDM unggul dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berkelanjutan. Dalam konteks nasional, pemerintah Indonesia juga menegaskan pentingnya pengembangan SDM unggul melalui kebijakan peningkatan mutu pendidikan, pelatihan vokasional, serta pemetaan kebutuhan dunia kerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Sebagai institusi pendidikan tinggi, universitas memiliki posisi strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul melalui pengembangan tenaga akademik maupun administratif yang profesional, berintegritas, dan berkarakter kuat. Keunggulan SDM di lingkungan universitas tidak semata-mata diukur dari kemampuan akademik atau administratif, tetapi juga dari sejauh mana individu mampu mengimplementasikan nilai profesionalisme, etika kerja, dan semangat kolaboratif dalam aktivitas sehari-hari.

Konteks perguruan tinggi, SDM yang berkualitas diharapkan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, peningkatan tuntutan riset, serta kebutuhan layanan mahasiswa yang semakin kompleks. Transformasi digital yang cepat, standar penelitian internasional, dan meningkatnya harapan terhadap kualitas layanan menjadi tantangan yang menuntut universitas untuk terus menjaga dan mengoptimalkan mutu SDM-nya.

Universitas perlu membangun sistem pembinaan yang menekankan internalisasi nilai, budaya kerja produktif, serta kolaborasi antarpersonel agar SDM yang dihasilkan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas moral dan dedikasi yang tinggi terhadap institusi. Dalam hal ini,

perhatian terhadap penguatan nilai-nilai spiritual dan moral yang terwujud dalam perilaku kerja menjadi bagian penting dari strategi pengembangan SDM unggul. Dengan demikian, penelitian mengenai proses internalisasi nilai-nilai budaya seperti *ta'awun* (tolong-menolong) menjadi sangat relevan, terutama dalam memperkuat karakter dan kualitas SDM pada institusi pendidikan tinggi berbasis Islam.

Perguruan tinggi memiliki peran strategis tidak hanya sebagai penyedia SDM berkualitas bagi masyarakat, tetapi juga sebagai *laboratorium nilai* tempat pembentukan dan penginternalisasian nilai-nilai luhur dalam diri tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh karena itu, universitas perlu menjadi ekosistem yang menumbuhkan budaya kerja positif di mana nilai-nilai seperti kolaborasi, solidaritas, dan tanggung jawab sosial tumbuh secara alami dalam praktik organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian mengenai proses internalisasi nilai budaya, khususnya nilai *ta'awun* (saling membantu dan bekerja sama), menjadi sangat penting untuk memahami bagaimana nilai tersebut dapat memperkuat kinerja karyawan dan mendukung pengembangan SDM unggul di lingkungan universitas berbasis Islam.

Konsep *ta'awun* dalam perspektif Islam mengandung makna saling menolong, bekerja sama dalam kebaikan, serta berkolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip syariat. Dalam wacana keislaman kontemporer, budaya *ta'awun* atau budaya tolong-menolong dipahami sebagai bentuk nyata dari etika sosial yang seharusnya tercermin dalam sistem dan praktik organisasi, khususnya pada lembaga yang

berlandaskan nilai-nilai Islam. Sejumlah penelitian mengenai organisasi Islam menunjukkan bahwa nilai *ta'awun* berperan sebagai landasan moral yang memperkuat modal sosial internal serta mempererat hubungan antarpersonel dalam lingkungan kerja (Fajrianti, 2025).

Budaya *ta'awun* dapat dimaknai sebagai seperangkat nilai bersama yang mendorong anggota organisasi untuk saling membantu tanpa pamrih dan bekerja secara kolektif demi mencapai kemaslahatan bersama. Keberadaan budaya ini di dalam organisasi berpotensi menjadi penggerak utama terbentuknya solidaritas dan kolaborasi yang berkelanjutan, baik dalam hubungan formal antarpegawai maupun dalam interaksi sosial sehari-hari. Dengan demikian, penelitian mengenai proses internalisasi *ta'awun culture* di lingkungan perguruan tinggi perlu dipahami sebagai langkah penting untuk mengaktualisasikan nilai-nilai Islam klasik dalam sistem manajemen modern, sekaligus memperkuat peran universitas sebagai lembaga pembentuk karakter dan budaya kerja kolaboratif.

Buku Edgar H. Schein edisi ke 5 tahun 2017 terkait teori nilai organisasi menjelaskan bahwa norma dan budaya internal yang tertanam dalam diri individu akan berfungsi sebagai pedoman bersama dalam membentuk perilaku sehari-hari di lingkungan kerja. Dalam konteks *ta'awun culture*, proses internalisasi tidak hanya sebatas pemahaman intelektual terhadap nilai tolong-menolong, tetapi juga mencakup penghayatan dan penerapan nilai tersebut dalam tindakan nyata karyawan. Proses ini biasanya diwujudkan melalui berbagai mekanisme, seperti kegiatan sosialisasi nilai dalam pelatihan dan

orientasi, kepemimpinan yang memberikan teladan, serta sistem penghargaan bagi perilaku yang mencerminkan kolaborasi dan solidaritas (Fajrianti, 2025).

Buku Argyris & Schön tahun 1996 terkait teori pembelajaran organisasi, penanaman nilai-nilai baru akan lebih efektif apabila didukung oleh pengulangan praktik, contoh konkret dari pimpinan, serta komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam kerangka *ta'awun culture*, internalisasi bukan hanya menjadi bentuk implementasi kebijakan formal, melainkan proses perubahan pola pikir dan sikap individu agar secara spontan terdorong untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi pada kebaikan bersama. Oleh karena itu, teori nilai dan teori organisasi modern memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana nilai *ta'awun* dapat diintegrasikan secara mendalam ke dalam sistem dan budaya kerja lembaga pendidikan tinggi, sehingga membentuk SDM yang unggul secara moral maupun profesional.

Ta'awun culture ketika berhasil terinternalisasi dengan baik di lingkungan kerja, maka budaya kolaboratif akan tumbuh secara alami karena setiap individu terdorong oleh kesadaran moral untuk saling membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas bersama. Kajian mengenai *Islamic Work Ethics* atau etika kerja Islam menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti solidaritas, kepedulian sosial, dan semangat tolong-menolong memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja serta efektivitas kerja tim (Setiabudi, Sukmawati and Jahroh, 2024). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, proses internalisasi *ta'awun culture* berperan sebagai instrumen budaya yang menyatukan nilai religius dengan

prinsip manajerial, sehingga kolaborasi yang terbangun tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga memiliki makna spiritual dan moral.

Konsep *ta'awun* dalam Islam yang merefleksikan semangat tolong-menolong dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama menjadi semakin relevan sebagai dasar pembentukan budaya kerja kolektif yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kebersamaan. Dalam konteks lingkungan perguruan tinggi, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari capaian individu, tetapi juga dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam semangat kolaboratif yang selaras dengan nilai-nilai keagamaan dan etika organisasi (Hartanti, Irawan and Juanda, 2024).

Penerapan budaya saling membantu menjadi sangat penting sebagai upaya untuk mengintegrasikan nilai-nilai spiritual Islam ke dalam sistem kerja modern, sehingga tercipta keseimbangan antara profesionalisme, solidaritas, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang memegang kepemimpinan kolektif kolegal yang diatur dalam Anggaran Dasar (AD) Muhammadiyah bab VI Pasal 11 dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Bab XIII Pasal 39 dalam Mukhtamar ke-48 tahun 2022, integrasi nilai *ta'awun* tidak hanya memperkuat karakter kelembagaan sebagai Universitas Islam modern, tetapi juga berpotensi menjadi fondasi utama dalam membangun budaya kerja kolaboratif yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan keharmonisan organisasi.

Nilai *ta'awun* juga mampu menciptakan iklim kerja yang dilandasi rasa saling percaya, meminimalkan potensi konflik antarpersonel, serta memperlancar komunikasi dan pertukaran informasi lintas unit organisasi. Ketika nilai ini menjadi norma yang kuat dalam organisasi, maka keunggulan institusional dapat tercapai melalui peningkatan inovasi, tanggung jawab sosial, dan kinerja yang berkelanjutan (Prihatmojo, Badawi and Nugroho, 2021). Oleh sebab itu, penelitian mengenai proses internalisasi *ta'awun culture* di Universitas Muhammadiyah Ponorogo menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi sejauh mana nilai tersebut berperan dalam memperkuat kolaborasi dan mengoptimalkan kinerja pegawai, sekaligus memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen berbasis nilai Islam di perguruan tinggi.

Praktik budaya saling membantu di Universitas Muhammadiyah Ponorogo berdasarkan dengan nilai-nilai islam sesuai dengan Qur'an Surat Al-Ma'idah ayat 2 yang menjelaskan tentang tolong menolonglah dalam hal kebaikan dan jangan tolong menolong dalam hal keburukan, hal ini tercermin melalui berbagai bentuk kegiatan seperti bekerja sama dan saling memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas dan layanan akademik , kolaborasi lintas satuan kerja dalam mendukung kelancaran dan keberhasilan acara kampus, kegiatan pembinaan spiritual yang menanamkan nilai kemuhammadiyah sebagai upaya penguatan karakter dan etika, serta pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan lintas fakultas. Aktivitas seluruh sivitas akademika mulai dari dosen, tenaga kependidikan dan

mahasiswa tersebut menggambarkan bahwa semangat saling membantu telah terwujud dalam bentuk kerja sama kelembagaan.

Kajian mengenai perilaku *ta'awun* dalam organisasi Islam menunjukkan bahwa solidaritas dan kolaborasi internal berperan penting dalam mengoptimalkan efektivitas kerja serta memperkuat kohesi sosial di lingkungan organisasi (Muafi, 2021). Dalam konteks Universitas, penerapan nilai *ta'awun* tidak hanya mempererat hubungan antarindividu, tetapi juga berkontribusi terhadap efisiensi proses administrasi dan peningkatan mutu layanan akademik. Oleh karena itu, penelitian yang lebih mendalam mengenai proses internalisasi *ta'awun culture* di Universitas Muhammadiyah Ponorogo menjadi penting untuk menyingkap bagaimana nilai tersebut memengaruhi perilaku kolaboratif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi Islam.

Budaya saling membantu di Universitas Muhammadiyah Ponorogo juga tampak nyata melalui berbagai program sosial kemuhammadiyah yang dilaksanakan secara kolaboratif oleh dosen, karyawan, dan mahasiswa, baik di lingkungan kampus maupun di masyarakat luas. Melalui kegiatan tersebut, Universitas tidak hanya berperan dalam pembentukan karakter sivitas akademika, tetapi juga mempertegas identitasnya sebagai lembaga dakwah dan pendidikan yang berorientasi pada pengabdian sosial (Muthoifin *et al.*, 2024).

Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu, nilai *ta'awun* dipandang sebagai bentuk modal yang mampu memperkuat semangat kerja sama sekaligus

meminimalkan potensi konflik di dalam organisasi (Muafi, 2021). Dalam konteks Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang berlandaskan nilai-nilai Islam, budaya tolong menolong memiliki potensi strategis untuk menjadi fondasi dalam membangun kinerja institusional yang berkelanjutan serta mengoptimalkan efektivitas kerja berbasis kolaborasi. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian empiris yang menelaah sejauh mana proses internalisasi nilai *ta'awun* telah berjalan secara efektif dalam membentuk budaya kerja pegawai dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja di organisasi tersebut.

Organisasi seperti Perguruan tinggi telah banyak berupaya mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam budaya organisasinya seperti kedisiplinan, semangat beramal, dan manajemen yang berimbang namun penerapan nilai *ta'awun* secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari masih terbatas dan belum terbangun melalui sistem yang terintegrasi (Muafi, 2021). Keterbatasan ini dapat berdampak pada lemahnya kolaborasi antarpegawai serta kurang optimalnya sinergi tim, meskipun secara individual para karyawan memiliki kompetensi yang memadai.

Fenomena kolaborasi menjadi semakin menarik untuk dikaji karena hingga saat ini belum ada penelitian empiris yang secara mendalam menelusuri bagaimana proses internalisasi budaya tolong menolong dapat berperan dalam membangun kerja sama antar pegawai dan mengoptimalkan kinerja secara kolektif. Oleh karena itu, studi mengenai hal ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana nilai-nilai Islam, khususnya *ta'awun*, dapat

diaktualisasikan secara efektif dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan universitas berbasis Islam.

B. Identifikasi Masalah

Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti budaya organisasi secara umum tanpa memberikan perhatian khusus pada proses internalisasi nilai-nilai keislaman, khususnya nilai *ta'awun*, dalam konteks organisasi modern (Akhmadi *et al.*, 2023). Selain itu, kajian yang secara langsung meneliti keterkaitan antara perilaku saling membantu, tingkat kolaborasi, dan kinerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi masih sangat terbatas, baik dalam pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan, terutama dalam memahami bagaimana nilai *ta'awun* dapat diimplementasikan secara nyata untuk memperkuat budaya kerja kolaboratif dan mengoptimalkan produktivitas di institusi akademik. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam dan sistematis untuk menelusuri urgensi internalisasi budaya *ta'awun* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang mampu mendorong kinerja unggul di lingkungan Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

Penelitian ini menjadi penting dilakukan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo karena berangkat dari kebutuhan untuk menyatukan nilai-nilai budaya kelembagaan dengan praktik kerja sehari-hari di lingkungan Universitas tersebut. Sebagai institusi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip

Islam, termasuk nilai *ta'awun* atau saling tolong-menolong, Universitas Muhammadiyah Ponorogo telah memiliki fondasi religius yang kuat. Namun demikian, nilai tersebut masih memerlukan proses internalisasi yang lebih mendalam melalui mekanisme formal, seperti pelatihan, pembinaan, dan pengembangan budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi empiris di lapangan dengan potensi kelembagaan Universitas Muhammadiyah Ponorogo dalam mengembangkan dan memperkuat nilai *ta'awun* sebagai bagian integral dari budaya kerja kolaboratif. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat terlihat bagaimana penerapan nilai *ta'awun* secara sistematis mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dan praktis melalui tiga aspek utama. Pertama, menghadirkan model internalisasi budaya *ta'awun* yang berorientasi pada kolaborasi dan disesuaikan dengan konteks organisasi Universitas. Kedua, menerapkan pendekatan kualitatif secara mendalam untuk menggali secara komprehensif proses, dinamika, serta hambatan dalam menginternalisasi nilai *ta'awun* di lingkungan kerja akademik. Ketiga, menghasilkan rekomendasi strategis bagi Universitas Muhammadiyah Ponorogo dalam memperkuat budaya kolaboratif yang berakar pada nilai-nilai Islam guna mengoptimalkan kinerja pegawai. Keunikan penelitian ini terletak pada fokusnya yang secara eksplisit mengaitkan nilai *ta'awun*, praktik kolaborasi, dan kinerja dalam konteks perguruan tinggi Islam sebuah perspektif

yang belum banyak dieksplorasi oleh penelitian sebelumnya, sehingga menjadi elemen kebaruan (*novelty*) yang signifikan dalam kajian budaya organisasi Islami.

C. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang tersebut maka judul Tesis Internalisasi *Ta'awun Culture* dalam mengoptimalkan Kinerja Pegawai Berbasis Kolaborasi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo merumuskan masalah :

1. Bagaimana proses internalisasi *Ta'awun Culture* berlangsung untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai dalam praktik kerja sehari-hari di lingkungan Universitas Muhammadiyah Ponorogo ?
2. Bagaimana bentuk arahan, keteladanan, dan kebijakan pimpinan (*support leadership*) dalam mendorong internalisasi nilai-nilai *Ta'awun* pada pegawai di Universitas Muhammadiyah Ponorogo?
3. Bagaimana mekanisme kebijakan, kerja tim, berkontribusi dalam memperkuat perilaku kolaboratif yang mendukung peningkatan kinerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Ponorogo?
4. Apa saja faktor internal dan eksternal yang mendukung atau menghambat efektivitas *support teamwork* dalam membangun kolaborasi berbasis nilai *ta'awun* di Universitas Muhammadiyah Ponorogo?
5. Bagaimana harapan terhadap nilai-nilai *ta'awun* sehingga bisa diterapkan dalam dinamika kerja tim untuk mendorong terciptanya budaya saling

membantu dan berbagi tanggung jawab antarpegawai?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang maka judul tesis Tesis Internalisasi *Ta'awun Culture* dalam Mengoptimalkan Kinerja Pegawai Berbasis Kolaborasi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo memiliki tujuan penelitian :

1. Mengidentifikasi proses internalisasi *Ta'awun Culture* berlangsung dalam praktik kerja sehari-hari antara Tenaga Kependidikan dan Dosen di lingkungan Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
2. Mendeskripsikan arahan, keteladanan, dan kebijakan pimpinan (*support leadership*) dalam mendorong internalisasi nilai-nilai *Ta'awun* pada pegawai di Universitas Muhammadiyah Ponorogo
3. Mengidentifikasi mekanisme kerja tim dalam kontribusi untuk memperkuat perilaku kolaboratif pegawai.
4. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung atau menghambat efektivitas *support teamwork*.
5. Mengidentifikasi harapan perilaku kolaboratif yang mendukung optimalisasi kinerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Kontribusi penelitian ini yaitu memberikan pada pengembangan teori budaya organisasi dengan memperluas pemahaman mengenai *ta'awun*

culture sebagai nilai kearifan lokal Islami yang dapat diintegrasikan dalam kerangka konseptual manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai hubungan antara internalisasi nilai-nilai religius dengan perilaku kerja kolaboratif, sehingga dapat menjadi dasar teori baru dalam kajian *organizational behavior* berbasis spiritualitas dan moralitas. Sehingga dapat digunakan sebagai referensi dalam pengembangan model teoritis tentang keterkaitan antara nilai *ta'awun*, kolaborasi, dan kinerja karyawan, khususnya di organisasi pendidikan tinggi berbasis keislaman.

2. Manfaat Praktis

a. Akademik

1. Penelitian ini memberikan masukan bagi pimpinan Universitas Muhammadiyah Ponorogo dalam merancang kebijakan kelembagaan yang mendorong internalisasi nilai *ta'awun* dalam budaya kerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi satuan kerja di Universitas Muhammadiyah Ponorogo untuk menyusun program pembinaan, pelatihan, dan evaluasi kinerja berbasis kolaborasi.
3. Penelitian ini memberi manfaat bagi Pegawai dan Pimpinan Universitas Muhammadiyah Ponorogo dengan menghadirkan pemahaman praktis tentang bagaimana penerapan *ta'awun culture* dapat

mengoptimalkan semangat kerja, menurunkan potensi konflik, serta memperkuat rasa kebersamaan dalam organisasi.

b. Lembaga dan Instansi Pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi lembaga pendidikan tinggi lain, khususnya yang berbasis keislaman, dalam membangun budaya organisasi yang memadukan nilai religius dengan tujuan peningkatan kinerja institusional.

